

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-8\(37\)-89-108](https://doi.org/10.32405/2218-7650-8(37)-89-108)  
УДК [316.46-057.177]-043.86

**Лук'янова Лариса Борисівна,**

доктор педагогічних наук, професор,  
директор Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих  
імені Івана Зязюна НАПН України.  
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0982-6162>  
[larysa.lukianova@gmail.com](mailto:larysa.lukianova@gmail.com)

**Андрощук Ірина Миколаївна,**

доктор педагогічних наук, доцент,  
головний науковий співробітник  
відділу андрагогіки Інституту  
педагогічної освіти і освіти дорослих  
імені Івана Зязюна НАПН України.  
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3557-793X> 2  
[irenandro@gmail.com](mailto:irenandro@gmail.com)

**Баніт Ольга Василівна,**

доктор педагогічних наук,  
провідний науковий співробітник  
відділу андрагогіки Інституту  
педагогічної освіти і освіти дорослих  
імені Івана Зязюна НАПН України.  
Київ, Україна.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>  
[olgabanit@gmail.com](mailto:olgabanit@gmail.com)

## **ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ У ВІТЧИЗНЯНІЙ НАУЦІ Й ПРАКТИЦІ**

**Анотація.** На основі аналізу наукових джерел встановлено низку відмінностей між поняттями «лідер» і «керівник». Ключові відмінності полягають у тому, що керівник – це адміністратор, який спирається на систему, працює за цілями інших, використовує доводи, контролює. Лідер – це новатор, який мотивує колег, працює цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, володіє найважливішими для групи особистісними якостями. Керівник-лідер – це «командний гравець», здатний до колективної взаємодії; інноватор, який має глибокі знання в різних сферах, здатний вчитися впродовж життя. Здійснено аналіз лідерських якостей топ-менеджерів. Виявлено загальні (компетентність; організованість; працездатність; активність; ініціативність; товариськість; наполегливість; самостійність;

самовладання; спостережливість; кмітливість) та специфічні (організаторська проникливість; здатність до активного психологічного впливу; здатність до організаторської роботи, лідерської позиції, потреба в тому, щоб брати відповідальність на себе) якості керівника-лідера. Запропоновано класифікацію якостей керівника-лідера за критерієм управлінських функцій: організаційна (постановка цілей, визначення завдань, планування роботи); пошукова (пошук ресурсів, виявлення способів досягнення результатів, створення мережі підтримки); діяльнісна (досягнення результатів).

Здійснено огляд пропозицій щодо розвитку лідерства на ринку освітніх послуг, який свідчить про те, що, на відміну від інших цільових аудиторій, топ-менеджерів можна навчати за спеціальними програмами з метою розвитку конкретних компетентностей. Серед топ-менеджерів найбільшою популярністю користуються тренінги розвитку лідерських якостей, під час яких вони освоюють різні аспекти управління: мотивацію підлеглих, ухвалення рішень, організацію роботи в командах тощо. Після такого навчання топ-менеджери не лише аналізують сам процес управлінської діяльності (планування, ухвалення рішень, оцінювання, контроль тощо), а й засвоюють знання й алгоритми вирішення управлінських завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу. З'ясовано, що наявність лідерських якостей – важливий критерій ефективної діяльності топ-менеджера на шляху до досягнення конкурентоспроможності фірми, закладу, установи тощо.

**Ключові слова:** лідер; лідерство; лідерські якості; топ-менеджер; керівник; управління.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

Суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються нині в Україні, вимагають створення нових моделей та механізмів стратегічного управління на державному, організаційному, особистісному рівнях. Стратегічне управління потребує ефективного лідерства. Важливе місце при цьому належить формуванню індивідуальних особливостей та лідерських компетентностей керівників вищого рівня (топ-менеджерів), які мають ініціювати процес стратегічного розвитку організації, установи, закладу, засвідчуючи не лише формальне, а й функціональне лідерство.

На практиці суперечність між прагненням топ-менеджерів бути лідерами й відсутністю в них чітких уявлень про лідерство та механізми його формування призводять до нестійкої, нечіткої, незрозумілої для оточуючих поведінки та малоефективного управління. Це пояснюється тим, що в

кожного топ-менеджера різне розуміння лідерства й уявлення про те, яким саме лідером він хоче бути. У педагогічній теорії виникає проблема, пов'язана з визначенням сутності лідерства у процесі стратегічного управління та поняттям лідера, встановленням його відмінностей від традиційного керівника-стратега, з'ясуванням засобів впливу на персонал, а також способів його особистісного й професійного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На кінець ХХ – початок ХХІ ст. в Україні стрімко зростає інтерес до проблеми лідерства й розвитку лідерських якостей особистості. У вітчизняній науці теоретичні й практичні аспекти лідерства досліджуються в різних галузях знань, зокрема, з філософського, політологічного, соціологічного, психологічного, педагогічного погляду. Свідченням цього є праці С. Денисюк, Н. Лікарчук, Н. Симоніна, Ю. Яковлева та ін. (формування іміджу політичного лідера); Н. Альохіна, О. Бабенко, Л. Кайдалова, А. Куриця, Н. Щокіна та ін. (розвиток лідерських якостей студентів), Н. Мараховської, Н. Семченко та ін. (формування лідерських якостей майбутніх учителів); Д. Алфімова, Я. Глінчевської, В. Нечипоренко, М. Приходько, О. Цюняк, Л. Шевчук, В. Ягоднікової та ін. (теорія і методика виховання лідерських якостей особистості в сучасній загальноосвітній школі); А. Весельської, А. Іглі, С. Каран, Г. Пауелл, К. Шнаєра та ін. (гендерний аспект лідерства).

Науковцями (такими, як М. Возна, В. Багацький, В. Гордина, Л. Данченко, О. Євтихов, О. Єрмоленко, С. Калашнікова [8], К. Козак, О. Мармаза, В. Лугова, А. Приятельчук, С. Соболев та ін.) здійснено ряд досліджень щодо лідерства як основної категорії менеджменту, напрямів розвитку лідерської компетентності керівників, підходів до оцінювання лідерських якостей керівника, виявлення відмінностей у поняттях «лідер» і «керівник» тощо. Актуальними в контексті зазначеної проблеми є дослідження Л. Локошко, Т. Прохоренко, К. Садохіної, В. Татенко, О. Тихомирової [22], О. Чорної та інших щодо створення умов для розвитку лідерських якостей і формування соціально активної особистості. Поняття «лідерські якості», його зміст та головні компоненти аналізуються у працях О. Романовського, Т. Гури, А. Книш, В. Бондаренко та ін.

Здійснений аналіз психолого-педагогічної літератури й дисертаційних досліджень дав змогу зробити висновок, що нині накопичено чималий досвід з феномену лідерства. Водночас проблема розвитку лідерських якостей топ-менеджера набула нового контексту в умовах нинішніх соціально-економічних змін, позначаючись на ефективності діяльності організації, в якій він має функціонувати не лише як керівник, а й як лідер.

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** дослідження є аналіз та класифікація важливих лідерських якостей топ-менеджерів, здійснені крізь призму пропонованих сучасними провайдерами освітніх послуг з розвитку лідерства.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: розкрити суть поняття «лідер» і «лідерство», виявити розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво», обґрунтувати класифікацію лідерських якостей та проаналізувати пропозиції з розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.

## 3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

**Підходи до визначення дефініції лідерства.** Для з'ясування суті проблеми формування лідерських якостей особистості необхідне наукове тлумачення понять «лідер» і «лідерство», оскільки це допоможе визначити способи для розв'язання означеної проблеми. У науковому просторі існує багато різних підходів до визначених понять, що зумовлено специфікою кожної окремої науки. Філософський аспект лідерства залишається найменш розробленим порівняно з іншими. Так, у філософській літературі термін «лідер» розглядається надто узагальнено. Лідером визнається найавторитетніший член організації або соціальної групи, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях (І. Коротець, 1996) [11]. Водночас філософи зазначають, що авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно. З погляду соціології й економіки лідером може бути член групи, який користується великим авторитетом, впливом, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи (А. Михайлова, 1991 [15]; Н. Шпундра, 2012 [28]). Політологія звужує визначення лідера до обов'язків людини, яка очолює певну політичну партію або суспільно-політичну організацію (В. Бітнер, 1906 [1]; В. Бусел, 2002 [2]; А. Загнітко, 2008 [6]; Т. Ковальова, 2002 [10]). Досить широко поняття «лідер» розглядається у психолого-педагогічній науці. Зокрема, аналіз словникових джерел засвідчив, що лідерами вважають тих людей, які у значущих ситуаціях здатні здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників, за якими визнається право ухвалювати рішення (В. Давидов, 1983 [3]; П. Підкасітий, 2004 [17]), які завдяки своїм особистим якостям здатні виявляти ініціативу (А. Кузьмінський, 2002 [12]), за якими група визнає право ухвалювати відповідальні рішення (В. Полонський, 2004 [18]). Отже, лідером вважається авторитетна особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин.

#### 4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У процесі написання статті застосовувалися методи системного аналізу наукових розвідок вітчизняних учених щодо досліджуваної проблеми, теоретичного узагальнення різних аспектів лідерства, аналізу та систематизації пропозицій провайдерів освітніх послуг з розвитку лідерських якостей.

#### 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Результати дослідження наукових джерел засвідчують, що однозначної думки щодо визначення місця, ролі та особливостей прояву лідерства в психолого-педагогічній науці немає. Як показує практика, феномен лідерства є динамічним і доволі суперечливим процесом. Психологічна сутність лідерства полягає у здатності впливати на індивідів і групу, спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей. На основі цього вчені розглядають різні типи лідерів.

У своїх дослідженнях Б. Паригін класифікує типи лідерів за такими критеріями, як стиль керівництва (авторитарний, директивний, демократичний; колегіальний; ліберальний; наставницький; гнучкий; догматичний), характер діяльності (універсальний, ситуативний), її зміст (лідер-натхненник, лідер-виконавець, діловий лідер, емоційний лідер) (А. Коваленко, М. Корнєв, 2006 [9, с. 283]). Для груп і колективів різного рівня розвитку оптимальними стилями лідерства, що забезпечують найбільшу ефективність діяльності, є їх комбінування і взаємодоповнення.

З погляду масштабності виконуваних завдань виділяють:

- 1) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі);
- 2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у різних громадських об'єднаннях: спортивних, творчих тощо);
- 3) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, об'єднаннях, у сім'ї).

Доречним, на нашу думку, є розподіл О. Тихомирової на лідерів-творців і лідерів-руйнівників. Лідер-творець працює в інтересах групи та всіх її членів, яких веде за собою. Лідер-руйнівник діє у власних інтересах, для нього на першому місці не загальна справа, а егоїстичне бажання задовольнити власні інтереси, використовуючи для цього справу й людей, які його оточують (О. Тихомирова, 2009 [22, с. 20]).

Погоджуємося з ученими (І. Коротець, Л. Штомпель, О. Штомпель, 1996 [11]; В. Давидов, А. Запорожець, Б. Ломов, 1983 [3]; М. Школяр, 2005 [27]), які наголошують, що з педагогічної позиції методологічно неправомірно ототожнювати поняття «лідер» з поняттям «керівник», оскільки вони мають різне смислове навантаження. Визначення цих понять перегукуються за змістом з формальним і неформальним лідерством.

Не кожен керівник є лідером, натомість і лідер не обов'язково має бути формально визнаним керівником. В. Кушнірюк представляє розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво», виявлені внаслідок аналізу джерел (В. Кушнірюк, 2010 [13]):

Таблиця

**Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник»**

Лідерство	Керівництво
1. «Лідер» є більш широким поняттям, оскільки охоплює риси і керівника, і лідера	1. Керівник обіймає відповідну посаду за призначенням, керує людьми з огляду визначених посадових обов'язків, не обов'язково володіє лідерськими якостями
2. Лідерство ґрунтується переважно на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим	2. Керівник, впливаючи на діяльність підлеглих та вибудовуючи корпоративні стосунки, використовує й покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять
3. Визнання лідера відбувається лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи	3. Керівник має владні позиції і підлегли в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера
4. Лідер надає право ухвалювати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників	4. Керівник здійснює управління на основі ухвалених рішень і контролює їх виконання
5. Лідерство виникає стихійно	5. Керівника зазвичай призначають
6. Лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності	6. Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності
7. Висування лідера залежить від настрою групи	7. Керівництво – явище стабільне
8. Лідера не можна призначити, він очолює групу завдяки особистому авторитетові, харизмі та наявності відповідних особистісних якостей	8. Керівник стає на чолі організації через формалізацію стосунків у ній (делегування повноважень)

Окрім того, дослідники наводять ще й інші відмінності між керівником і лідером. Керівник – це: адміністратор, доручає, працює за цілями інших, план – основа дій, спирається на систему, використовує доводи, контролює, підтримує рух, професіонал, ухвалює рішення, робить справу правильно, той, кого шанують, тоді як лідер – це новатор, він надихає, працює за своїми цілями, його бачення – основа дій, він спирається на людей, використовує емоції, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, перетворює рішення, робить правильну справу, той, кого обожнюють.

Лідером може стати тільки особистість, здатна вести групу до досягнення поставлених цілей і завдань, вирішення проблем, поділяє цінності, притаманні групі, володіє найважливішими для групи особистісними якостями.

Опитування півтори тисячі менеджерів провідних європейських компаній показало, що найбільш важливими лідерськими характеристиками керівника-лідера є здатність формувати ефективну команду (96%), прислуховуватися до думок і порад колег та підлеглих (93%), ухвалювати самостійні рішення (87%), а також залучати інших до реалізації рішень (86%) (Н. Дикань, І. Борисенко, 2008 [4]).

Згідно з ситуативною теорією лідерства у разі виникнення в групі певної ситуації саме особистісні якості, здібності, риси характеру, досвід допомагають людині стати лідером, спроможним оптимально вирішити цю ситуацію для цієї групи. Лідер – це ніби дзеркало групи, він з'являється в конкретній групі у певній ситуації. У різних ситуаціях група висуває різних людей у лідери. Особистість, яка є лідером в одній групі, не обов'язково є лідером в іншій групі (інша група, інші цінності, інші очікування і вимоги до лідера).

Ситуаційний підхід, як бачимо, більше схиляється до стихійного висунення лідера. З цієї позиції лідер може бути призначений офіційно, а може і не обіймати ніякого офіційного положення, але фактично керувати колективом завдяки своїм організаторським здібностям.

Аналіз теорій лідерських якостей показує, що найбільш ранні з них, які сягають часів Давньої Греції та Риму, стверджують, що лідерами народжуються, а не стають. Наприклад, теорія «великої особистості» стверджує, що індивід уже народжується з якостями, необхідними для лідера, або без них. Відповідно до цієї теорії кращі керівники мають певний, загальний для всіх набір особистих якостей, серед яких: рівень інтелекту, зовнішність, що запам'ятовується, ініціативність, здоровий глузд, упевненість у собі, економічне й соціальне підґрунтя (О. Пономаренко, 2010 [19]).

З часом, коли в теорії управління почала розвиватися школа біхевіористів, учені погодилися з положенням про те, що лідерські якості можна розвинути. Почалися пошуки універсальних якостей, притаманних лідерам, та виявлення способів їх розвитку.

**Класифікація лідерських якостей.** Важливим для наукового осмислення феномену поняття «лідерські якості» є його обґрунтоване структурування. Підтвердженням цього є спроби дослідників виділити обов'язковий набір характеристик особистості, за наявності яких ця людина, безумовно, стане ефективним керівником-лідером. Як показує аналіз наукових джерел, спроби виявити особливий набір характеристик і розумових здібностей керівника-лідера зазвичай мали слабкий успіх. Перелік потенційно важливих якостей керівників-лідерів може стати нескінченним, і вибір його

складових визначається на суб'єктивній основі, оскільки існують різні способи для визначення особистісних якостей керівників. Отже, встановити тісні зв'язки між якостями керівника й ефективністю його діяльності як лідера є досить складним завданням. Натомість можемо проаналізувати погляди сучасних вітчизняних учених та виділені ними ключові якості лідера.

Серед пропонованих класифікацій є більш узагальнені й ситуативно розрізнені. Так, О.Тихомирова розподілила якості особистості лідера на загальні та специфічні. До загальних вона відносить такі, якими володіють не тільки лідери, а й ті, хто прагне ними стати: компетентність; організованість; працездатність; активність; ініціативність; товариськість; наполегливість; самостійність; самовладання; спостережливість; кмітливість. Специфічними якостями автор називає своєрідні індикатори, власне, лідерських здібностей: організаторська проникливість; здатність до активного психологічного впливу; здатність до організаторської роботи, лідерської позиції, потреба в тому, щоб брати відповідальність на себе (О.Тихомирова, 2009 [22, с. 21–22]).

У класифікації С.Калашникової відповідно до категоризації типів лідерів (політичного, державного, бізнес-лідера, лідера-освітянина, громадського лідера тощо) виокремлено функції, ролі, якості лідерів з акцентом на сферу їхньої діяльності (С.Калашнікова, 2010 [8, с. 103–104]).

Аналізуючи феномен лідерства з позицій психології управління, І.Чередниченко та І.Тельних звертають увагу на суттєві особистісні якості людини – лідера, що значною мірою визначають успіх її діяльності: уявлення лідера про себе самого; потреби і мотиви, що впливають на поведінку; система найважливіших переконань; стиль ухвалення рішень; стиль міжособистісних стосунків; стійкість до стресу (І.Чередниченко, І.Тельних, 2004 [25, с. 261]).

Про ключові риси харизматичного лідера веде мову Л.Столяренко. Автор зауважує, що індивідуальні інтереси, потреби й цінності лідера не завжди можуть збігатися із загальногруповими. Але лідер, попри це, має демонструвати особисту щирі прихильність цілям групи, готовність іти на ризик заради їх досягнення. Водночас харизматичний лідер навіює членам групи нові цінності, але цей процес має ненасильницький характер. Важливою перевагою харизматичного лідера є підтримка діяльності групи (колективу) загалом та кожного члена з метою виявлення в кожній людині всього найкращого, що в ній є. Нарешті, у групі з харизматичним лідерством першорядну роль відіграють не зовнішні стимули (заробітна плата, престижність діяльності), а внутрішня мотивація – реалізованість потреби в самовираженні, усвідомлення власної значущості, визнання з боку керівництва й членів колективу (Л.Столяренко, 2005 [21, с. 274]).

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу позиція Є.Зеленова щодо виховання нової генерації – глобальних лідерів – як керівників, які мають



впливати на перебіг подій у глобалізованому суспільстві. Процес глобалізації, як стверджує автор, ставить лідера перед необхідністю вибудовування довгострокових взаємин з людьми за межами свого культурного поля. Йому доводиться досягати цілей там, де панують інші правила й порядки, налагоджувати стосунки з людьми, у яких, можливо, зовсім інші цінності й сприйняття. Тому глобальному лідеру доведеться формувати у себе і своїх підлеглих глобальне мислення (Є. Зеленов, 2017 [7, с. 74–75]).

Нові технології роблять глобальне мислення однією з найважливіших якостей майбутнього лідера в будь-якій сфері. Адже саме вони є причиною і водночас породженням процесу глобалізації. Тому така якість лідерів, як націленість на постійні зміни, на розуміння й упровадження нових (не тільки інформаційних) технологій, вкрай необхідна. При цьому необхідно розуміти, чим нові технології можуть бути корисними в різних сферах життя; залучати, розвивати й підтримувати технічно компетентних фахівців; знати, в які нові технології слід направляти інвестиції і як управляти цими інвестиціями; подавати приклад в застосуванні нових технологій. Ці ж фактори впливають на важливість наявності в лідерів глобалізованого світу такої якості, як орієнтованість на партнерство, що набуває нині набагато більшого значення (Є. Зеленов, 2017 [7, с. 74–75]).

На нашу думку, доцільно додати ще одну якість глобальних лідерів – здатність ефективно розподіляти керівництво, ділитися, делегувати повноваження. Це є ознакою суто демократичного суспільства і проявом глобальної тенденції демократизації всіх аспектів життя нинішньої цивілізації.

Проведений аналіз дає нам змогу класифікувати всі якості керівника-лідера за критерієм управлінських функцій:

- 1) організаційна (постановка цілей, визначення завдань, планування роботи);
- 2) пошукова (пошук ресурсів, виявлення способів для досягнення результатів, створення мережі підтримки);
- 3) діяльнісна (досягнення результатів).

Відповідно до цієї класифікації проаналізуємо набір особистісних якостей, необхідний топ-менеджеру для того, щоб бути лідером на кожному етапі професійної діяльності.

Організаційний етап передбачає, передусім, ухвалення рішення про те, що необхідно робити. Зазвичай топ-менеджер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровуючи тим самим її діяльність у певному напрямі. Для цього керівникові-лідеру потрібно зібрати широкий комплекс відомостей, проаналізувати тенденції та взаємозалежності. Він повинен створити візію організації в довгостроковому періоді, і відповідно до цього ухвалити стратегічні рішення щодо її подальшої діяльності. Інакше кажучи,

лідер визначає магістральний напрям. Водночас керівник-лідер повинен пересвідчитися, що його візія відповідає інтересам споживачів, власників і співвласників, може бути виражена в реальній та конкурентній стратегії. На цьому етапі важливими є такі лідерські якості, як уміння визначати цілі й чітко уявляти перспективи, швидко знаходити ефективні способи і засоби для виконання завдань, гострий і гнучкий розум, високий рівень компетентності.

Пошуковий етап спрямовується на виявлення ресурсів і створення мережі підтримки. Причому ресурси варто залучати не лише усередині організації (управлінську команду, підлеглих, колег), а й ззовні (клієнтів, акціонерів, постачальників, державні органи тощо). Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх у команду, залучити та зацікавити. Для цього керівнику знадобляться організаторські здібності, упевненість у собі, цілеспрямованість, чесність, харизма, сильна воля, розуміння психології, вербальні комунікації, мотивація і вплив на інших.

Досягнення поставлених цілей відбувається завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам лідера. Відповідно завдання керівника-лідера полягає в здатності швидко і правильно оцінювати ситуацію, виділяти завдання, що потребують першочергової реалізації, відрізнити здійсненне від безплідного прожектерства, досить точно розраховувати терміни виконання завдань. Досягнення результатів залежить також від здатності лідера «заряджати» всіх позитивною енергією, надихати власним прикладом. Мотивувати працівників можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучати до ухвалення рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливості для професійного вдосконалення. Важливо заохочувати та винагороджувати працівників. Іншим важливим аспектом вмотивування людей є підвищення рівня організаційної культури (А. Приятельчук, 2012 [20]).

Наявність перерахованих якостей і характеристик не гарантує ефективності керівництва, а є лише тим ресурсом, який слід використовувати й розвивати. Широкі можливості для особистісного та професійного розвитку розкривають перед топ-менеджерами пропозиції провайдерів ринку освітніх послуг.

#### **Аналіз пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.**

Нині серед топ-менеджерів усе більшого поширення набувають тренінги щодо формування і розвитку лідерських навичок, у процесі яких учасники освоюють різні аспекти управління, наприклад, мотивацію підлеглих, ухвалення рішень, організацію роботи в командах тощо. Після такого тренінгового навчання менеджери не тільки аналізують процес управлінської діяльності (планування, ухвалення рішень, оцінювання, контроль тощо), а й розвивають професійні

компетентності й алгоритми виконання управлінських завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу.

Огляд пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг свідчить про те, що, на відміну від інших цільових аудиторій, топ-менеджерів можна навчати за спеціальними програмами з метою розвитку конкретних компетентностей. Провайдери, які пропонують тренінги з розвитку лідерства, радять бажаним, передусім, визначитися, на якого лідера вони орієнтуються – формального (обійняти керівну посаду) чи неформального (навчитися вести за собою колег). Причому в неформального лідера також чимало переваг. Не кожен хоче нести тягар відповідальності керівника. Неформальні лідери мають авторитет як у колег, так і в керівників, почувавшись при цьому лідерами і на рядовій посаді. Тому, перш ніж брати участь у тренінгах із лідерства, потрібно чітко визначитися щодо готовності брати на себе відповідальність за всю організацію, за підбір кадрів, за результати ухвалених рішень тощо.

Натомість керівникові, який уже призначений на цю посаду, важливо брати участь у тренінгах відповідно до керівного досвіду: для тільки призначених на посаду, менеджерів нижчої ланки з перспективою кар'єрного зростання, середньої ланки, топ-менеджерів, власників бізнесу тощо. Крім того, потрібно визначитися з програмою і змістом пропонованих тренінгів. Так, наприклад, молодим фахівцям, які тільки починають кар'єру, корисно дізнатися про механізми управління, зрозуміти, з яких аспектів складається лідерство, як і чому колеги слідує за лідером. Досвідченим керівникам корисно оцінити свій лідерський потенціал та опанувати різні стилі керівництва.

Аналіз провайдерів освітніх послуг свідчить про те, що в інтернет-просторі існує велика кількість пропозицій різного рівня. Так, наприклад, менеджери-початківці можуть скористатися послугами Центру програм з лідерства служіння, в арсеналі якого корисними є:

- майстер-клас із розвитку лідерських якостей «Лідерами не народжуються»;
- тренінг цілепокладання та мотивації «Як підкорити Еверест»;
- тренінг з тайм-менеджменту «Магія часу»;
- тренінг ефективної комунікації «Як говорити, щоб тебе чули та як слухати, щоб з тобою розмовляли»;
- тренінг із вирішення конфліктних ситуацій «Як не зірвати голос у процесі доведення своєї думки або Мистецтво управління конфліктами»;
- тренінг розвитку емоційного інтелекту «Усе це мої почуття»;
- тренінг розвитку навичок роботи у команді «Один у полі не воїн»;
- майстер-клас «Сучасні можливості особистісної та професійної комунікації» (Центр програм з лідерства служіння, 2019 [24]).

Прикладом комплексного практичного тренінгу, що допомагає розкрити внутрішній лідерський потенціал, може слугувати модуль 4X4 «Ефективний керівник», запропонований тренінг-центром (Ефективний керівник. Модульний тренінг, 4x4 2019). Такі програми дають можливість учасникам оволодіти компетентностями, що допомагають підвищити свою персональну ефективність, а саме: планувати свій час більш раціонально, оцінювати свою діяльність і тимчасові перспективи, опановувати прийоми постановки і досягнення цілей, долати невпевненість у собі, керувати своїми емоціями, формувати вміння завчасно виявляти причини, що призводять до стресу, використовувати різні способи виходу зі стресового стану, зупиняти розвиток конфліктних ситуацій ще на початкових фазах тощо.

Для будь-якого керівника важливо, щоб до програми навчання входила комбінація розвитку лідерства та управлінських навичок, як це пропонують компанії «Кузня кадрів» (Лідерство та управління), «Тренінги в Україні» (Лідерство та управління командою), тренінг-центр «Синтон» (Лідерство та керівництво: техніки ефективного впливу) тощо (Тренінг, 2019 [23]).

Участь у вищезгаданих тренінгах допоможе молодим керівникам навчитися відрізняти формальне лідерство від неформального, розуміти природу лідерських якостей, визначати стратегію й тактику розвитку свого лідерського потенціалу. Учасники можуть не лише практично відпрацювати ключові компетентності лідера, а й здобути знання про суть та принципи роботи з персоналом на різних етапах розвитку компанії, ознайомитися з прийомами мотивації працівників, отримати практичні поради щодо формування команди. Загалом, це сприяє підвищенню бажання учасників працювати на результат.

Дещо інші програми тренінгів пропонуються топ-менеджерам. Так, наприклад, компанія «Четвертий вимір» пов'язує навчання із завданнями, що стоять перед конкретним топ-менеджером: вихід на нові ринки, впровадження масштабних змін, нових напрямів розвитку («зухвалий start-up»), досягнення нереальних цілей тощо (Четвертое измерение, 2019 [26]).

З метою підвищення ефективності навчання компанія проводить передтренінговий відбір учасників, вибираючи тільки тих керівників, у розвиток лідерського потенціалу яких, справді, є сенс інвестувати. Працюючи з мотивованою цільовою аудиторією топ-менеджерів, кваліфіковані тренери вчать їх, передусім, бути персональним прикладом для колег і підлеглих, надихати співробітників на досягнення амбітних цілей, вести їх до організаційного й особистісного успіху, управляти й розвивати потенціал талановитих працівників, ініціювати та впроваджувати зміни в бізнесі.

Отже, аналіз сучасних теорій свідчить про те, що справжній лідер – це «командний гравець», здатний до колективної взаємодії, керівник-інноватор, який має глибокі знання в різних сферах, здатний постійно вчитися.

## **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

У сучасних складних соціально-економічних умовах, нестабільних умовах зовнішнього середовища, які вимагають від керівників ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості, лідерство стає невід'ємним чинником ефективного менеджменту. Наявність лідерських якостей є важливим критерієм ефективної діяльності топ-менеджера на шляху досягнення конкурентоспроможності фірми, закладу, установи тощо. Теоретичні й практичні засади розвитку лідерських якостей, проаналізовані у статті, не вичерпують усіх аспектів проблеми.

**Перспективним для подальших досліджень** вбачаємо розкриття методики діагностики, уточнення критеріїв і показників сформованості лідерських якостей керівника.

## **7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] В. В. Битнер, Л. Н. Киселев, *Словарь исторический и социально-политический*. [Електронний ресурс]. Санкт-Петербург, Россия: Вестник знаний, 1906, 1248 с. Доступно: <http://slovar1906.ru/?content=pview&p=387>
- [2] В. Т. Бусел, *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ – Ірпінь, Україна: Перун, 2002, 1440 с.
- [3] В. В. Давыдов, А. В. Запорожец, Б. Ф. Ломов, Ред., *Психологический словарь*. Москва, Россия: Педагогика, 1983, 448 с.
- [4] Н. В. Дикань, І. І. Борисенко, *Менеджмент*. [Електронний ресурс]. Київ, Україна: Знання, 2008.  
Доступно: [https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/ponyattya\\_liderstva](https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/ponyattya_liderstva)
- [5] «Ефективний керівник. Модульний тренінг 4x4», *Тренінгцентр*. [Електронний ресурс]. 2019.  
Доступно: <https://trainingcenter.com.ua/програма-ефективне-управління/>
- [6] А. П. Загнітко, І. А. Щукіна, *Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова від А до Я*. Донецьк, Україна: ТОВ ВКФ «БАО», 2008, 704 с.
- [7] Є. А. Зеленов, «Формування лідерських якостей як завдання планетарного виховання студентської молоді», *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: зб. наук. праць*, № 5(80), с. 70–78, 2017.

- [8] С. Калашнікова, *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. Київ, Україна: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010, 380 с.
- [9] А. Б. Коваленко, М. Н. Корнєв, *Соціальна психологія*. Київ, Україна: Геопринт, 2006, 400 с.
- [10] Т. В. Ковальова, Л. П. Коврига, *Тлумачний словник української мови*. Харків, Україна: Синтекс, 2002, 672 с.
- [11] И. Д. Коротец, Л. А. Штомпель, О. М. Штомпель, *Словарь-справочник «Человек и общество» (Философия)*. Москва, Россия: Феникс, 1996, 538 с.
- [12] А. І. Кузьмінський, Ред., *Словник-довідник педагогічних і психологічних термінів*. Черкаси, Україна: Вид-во ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2002, 112 с.
- [13] В. К. Кушнірюк, *Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність*. [Електронний ресурс]. 2010. Доступно: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68323.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm)
- [14] *Лідерство и управление командой. Тренингцентр*. [Электронный ресурс]. 2019. Доступно: [https://www.training.com.ua/action/open/liderstvo\\_i\\_upravenie\\_komandoj](https://www.training.com.ua/action/open/liderstvo_i_upravenie_komandoj)
- [15] А. Михайлова, А. Кречмар, А. Ясинска-Каня, Р. Ружичка и др. *Словарь социологических терминов: Л, М, Н*. Варшава, Польша: Польская Академия Наук, Ин-т Философии и социологии, 1991, 92 с.
- [16] Л. П. Олексієнко, О. Л. Шумейло, *Сучасний тлумачний словник української мови*. Київ, Україна: Кобза, 2002, 544 с.
- [17] П. И. Пидкасистый, Ред., *Словарь-справочник по педагогике*. Москва, Россия: ТЦ Сфера, 2004, 448 с.
- [18] В. М. Полонский, *Словарь по образованию и педагогике*. Москва, Россия: Высшая школа, 2004, 512 с.
- [19] О. В. Пономаренко, «Проблема лідерства в ретроспективі», *Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку*, вип. 1, 2010. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://intellect-invest.org.ua/pedagog\\_editions\\_e-magazine\\_pedagogical\\_science\\_vyuski\\_n1\\_2010\\_st\\_16/](http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vyuski_n1_2010_st_16/)
- [20] А. О. Приятельчук, «Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів вдосконалення культури і моралі», *Вісник Харківського нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди. Філософія*, вип. 39, с. 3–15, 2012. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_filos\\_2012\\_39\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3)
- [21] Л. Д. Столяренко, *Психология делового общения и управления*. Ростов н/Д, Россия: Феникс, 2005, 416 с.
- [22] О. Тихомирова, «Виховання лідера», *Шкільний світ*, вип. 8, с. 19–23, 2009.
- [23] Тренинг Николая Козлова «Лідерство и руководство», *Тренингцентр*, 2019. [Электронный ресурс]. Доступно: [https://www.training.com.ua/live/release/sostoitsjanikolaja\\_kozlova\\_liderstvo\\_i\\_rukovodstvo](https://www.training.com.ua/live/release/sostoitsjanikolaja_kozlova_liderstvo_i_rukovodstvo)

- [24] *Центр програм з лідерства служіння*. [Електронний ресурс]. Київ, Україна: Київ. ін-т ім. Бориса Гринченка, 2019.  
Доступно: <http://www.cpls.kubg.edu.ua/sluzhinnia/treninhy-z-liderstva.html>
- [25] И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных, *Психология управления*. [Электронный ресурс]. Ростов н/Д, Россия: Феникс, 2004, 608 с.  
Доступно: URL: <http://pedlib.ru/Books/1/0260/index.shtml>
- [26] Четвертое измерение. Практики управления. [Электронный ресурс]. *Тренинги по лидерству*, 2019.  
Доступно: <http://4izmerenie.com/service/obuchenie/liderstvo>
- [27] М. В. Школяр, «Технологічність процесу політичного лідерства», автореф. дис. канд. наук. Львів, Україна, 2005, 20 с.
- [28] Н. Г. Шпундра, Ред. *Словарь экономических терминов*. Донецк, Украина: ДонНУ, 2012, 158 с.

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF TOP-MANAGERS LEADERSHIP QUALITY DEVELOPMENT IN THE NATIONAL SCIENCE AND PRACTICE

### **Larysa Lukianova,**

Doctor of Pedagogical Sciences,  
Professor, Director of the Ivan Ziaziun Institute  
of Pedagogical and Adult Education  
of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0982-6162>  
[larysa.lukianova@gmail.com](mailto:larysa.lukianova@gmail.com)

### **Iryna Androshchuk,**

Doctor of Sciences in Pedagogy,  
Associate Professor, Ivan Ziaziun Institute  
of Pedagogical and Adult Education  
of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3557-793X>  
[irenandro@gmail.com](mailto:irenandro@gmail.com)

### **Olha Banit,** Doctor of Pedagogical Sciences,

Leading researcher of the department  
of androgology Ivan Ziaziun Institute  
of Pedagogical and Adult Education  
of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>  
[olgabanit@gmail.com](mailto:olgabanit@gmail.com)

**Annotation.** On the basis of the analysis of scientific sources, a number of differences between the concepts of «leader» and «manager» are established. The key differences are that the manager is an administrator who relies on the system, works for the purposes of others, uses arguments and controls. The leader is an innovator who motivates his colleagues, works for the purposes of the group he leads, inspires, entrusts, gives impetus to the movement, he is an enthusiast, who has the most important personal qualities for the group. Leader-manager is a «team player» capable of teamwork; an innovator who has deep knowledge in various fields, is able to study throughout his life.

An analysis of the leadership qualities of top managers was conducted. It was discovered general (competence, organization, ability to work, activity, initiative, sociability, persistence, independence, self-control, observation, intelligence) and specific qualities of leader-manager (organizational insight, ability to actively psychological influence, ability to organize work, leadership position, need to take responsibility for themselves).

It was proposed to classify the qualities of leader-manager by criteria of managerial functions: organizational (setting goals, defining tasks, planning work); search engine (search resources, find ways to achieve results, create a support network); activity (achievement of results).

A review of leadership development suggestions on the educational services market was conducted, which indicates that, unlike other target audiences, top managers can be trained in special programmes to develop specific competencies. Among the top managers, the most popular are trainings for leadership development, during which they master various aspects of management: motivation of subordinates, decision-making, organization of work in teams, etc. As a result of such training, top managers are not involved only in the analysis of management activity process (planning, decision-making, assessment, control, etc.), but they also master the knowledge and algorithms of solving management problems and work on developing their leadership potential. It was found that the presence of leadership qualities is an important criterion for the effective work of the top manager on the way to achieving the competitiveness of the firm, organization, institution, etc.

**Key words:** leader; leadership; leadership qualities; top manager; manager; management.



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ НАУКЕ И ПРАКТИКЕ

**Лукьянова Лариса Борисовна,**

доктор педагогических наук, профессор,  
директор Института педагогического образования  
и образования взрослых  
имени Ивана Зязюна НАПН Украины.  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0982-6162>

*larysa.lukianova@gmail.com*

**Андрощук Ирина Николаевна,**

доктор педагогических наук, доцент,  
главный научный сотрудник отдела андрагогики  
Института педагогического образования  
и образования взрослых  
имени Ивана Зязюна НАПН Украины.  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3557-793X> 2

*irenandro@gmail.com*

**Банит Ольга Васильевна,**

доктор педагогических наук,  
ведущий научный сотрудник отдела андрагогики  
Института педагогического образования  
и образования взрослых  
имени Ивана Зязюна НАПН Украины.  
Киев, Украина.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9002-6439>

*olgabanit@gmail.com*

**Аннотация.** На основе анализа научных источников установлен ряд различий между понятиями «лидер» и «руководитель». Ключевые отличия заключаются в том, что руководитель – это администратор, который опирается на систему, работает по целям других, использует доводы, контролирует. Лидер – это новатор, мотивирует коллег, работает целями возглавляемой им группы, вдохновляет, доверяет, придает импульс движения, является энтузиастом, обладает наиболее важными для группы личностными качествами. Руководитель-лидер – это «командный игрок», способный к коллективному взаимодействию; инноватор, который имеет глубокие знания в различных сферах, способен учиться на протяжении жизни.

Осуществлен анализ лидерских качеств топ-менеджеров. Выявлены общие (компетентность; организованность; работоспособность; активность; инициативность; общительность; настойчивость;

самостоятельность; самообладание; наблюдательность; сообразительность) и специфические качества руководителя-лидера (организаторская проницательность, способность к активному психологическому воздействию, способность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать ответственность на себя). Предложена классификация качеств руководителя-лидера по критерию управленческих функций: организационная (постановка целей, определение задач, планирование работы); поисковая (поиск ресурсов, выявление путей достижения результатов, создание сети поддержки); деятельностная (достижение результатов).

Осуществлен обзор предложений по развитию лидерства на рынке образовательных услуг, который свидетельствует о том, что в отличие от других целевых аудиторий, топ-менеджеров можно обучать по специальным программам с целью развития конкретных компетенций. Среди топ-менеджеров наибольшей популярностью пользуются тренинги развития лидерских качеств, во время которых они осваивают различные аспекты управления: мотивация подчиненных, принятие решений, организация работы в командах и тому подобное. В результате такого обучения топ-менеджеры не только анализируют сам процесс управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), но усваивают знания и алгоритмы решения управленческих задач и работают над развитием своего лидерского потенциала.

Установлено, что наличие лидерских качеств является важным критерием эффективной деятельности топ-менеджера на пути достижения конкурентоспособности фирмы, заведения, учреждения и тому подобное.

**Ключевые слова:** лидер; лидерство; лидерские качества; топ-менеджер; руководитель; управление.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. V. Bitner, L. N. Kiselev, Slovar' istoricheskij i social'no-politicheskij. [Elektronnyj resurs]. Sankt-Peterburg, Rossiya: Vestnik znaniy, 1906, 1248 s. Dostupno: <http://slovar1906.ru/?content=pview&p=387>
- [2] V. T. Busel, Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. Kyiv-Irpin, Ukraina: Perun, 2002, 1440 s.
- [3] V. V. Davydov, A. V. Zaporozhec, B. F. Lomov, Red., Psihologicheskij slovar'. Moskva, Rossiya: Pedagogika, 1983, 448 s.

- [4] N. V. Dykan, I. I. Borysenko, Menedzhment. [Elektronnyi resurs]. Kyiv, Ukraina: Znannia, 2008.  
Dostupno: [https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/ponyattya\\_liderstva](https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/ponyattya_liderstva)
- [5] «Efektyvnyi kerivnyk. Modulnyi treninh 4kh4», Treninhtsentr. [Elektronnyi resurs]. 2019.  
Dostupno: <https://trainingcenter.com.ua/програма-ефективне-управління>.
- [6] A. P. Zahnitko, I. A. Shchukina, Velykyi tлумachnyi slovnyk. Suchasna ukrainska mova vid A do Ya. Donetsk, Ukraina: TOV VKF «BAO», 2008, 704 s.
- [7] Ye. A. Zelenov, «Formuvannia liderskykh yakosti yak zavdannia planetarnoho vykhovannia studentskoi molodi», Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka: zb. nauk. prats, № 5(80), s. 70–78, 2017.
- [8] S. Kalashnikova, Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva. Kyiv, Ukraina: Kyiv. un-t im. Borysa Hrinchenka, 2010, 380 s.
- [9] A. B. Kovalenko, M. N. Korniev, Sotsialna psykholohiia. Kyiv, Ukraina: Neoprynt, 2006, 400 s.
- [10] T. V. Kovalova, L. P. Kovryha, Tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Kharkiv, Ukraina: Synteks, 2002, 672 s.
- [11] I. D. Korotec, L. A. SHtompel', O.M. SHtompel', Slovar'-spravochnik «CHelovek i obshchestvo» (Filosofiya). Moskva, Rossiya: Feniks, 1996, 538 s.
- [12] A. I. Kuzminskyi, Red., Slovnyk-dovidnyk pedahohichnykh i psykholohichnykh terminiv. Cherkasy, Ukraina: Vyd-vo ChDU im. B. Khmelnytskoho, 2002, 112 s.
- [13] V. K. Kushniriuk, Liderstvo i kerivnytstvo yak osnovni katehorii menedzhmentu: totozhnist chy vidminnost. [Elektronnyi resurs]. 2010.  
Dostupno: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68323.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm).
- [14] Liderstvo i upravlenie komandoj. Treningcentr. [Elektronnyj resurs]. 2019. Dostupno: [https://www.training.com.ua/action/open/liderstvo\\_i\\_upravenie\\_komandoj](https://www.training.com.ua/action/open/liderstvo_i_upravenie_komandoj).
- [15] A. Mihajlova, A. Krechmar, A. YAsinska-Kanya, R. Ruzhichka i dr. Slovar' sociologicheskikh terminov: L, M, N. Varshava, Pol'sha: Pol'skaya Akademiya Nauk, In-t Filosofii i sociologii, 1991, 92 s.
- [16] L. P. Oleksiienko, O. L. Shumeilo, Suchasnyi tлумachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Kyiv, Ukraina: Kobza, 2002, 544 s.
- [17] P. I. Pidkasistyj, Red., Slovar'-spravochnik po pedagogike. Moskva, Rossiya: TC Sfera, 2004, 448 s.
- [18] V. M. Polonskij, Slovar' po obrazovaniiu i pedagogike. Moskva, Rossiya: Vysshaya shkola, 2004, 512 s.

- [19] O. V. Ponomarenko, «Problema liderstva v retrospektyvi», Pedagogichna nauka: istoriia, teoriia, praktyka, tendentsii rozvytku, vyp.1, 2010. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://intellect-invest.org.ua/pedagog\\_editions\\_e-magazine\\_pedagogical\\_science\\_vypuski\\_n1\\_2010\\_st\\_16/](http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n1_2010_st_16/)
- [20] A. O. Pryiatelchuk, «Lider i liderstvo: biznes-poshuky shliakhiv vdoskonalennia kultury i morali», Visnyk Kharkivskoho nats. ped. un-tu im. H. S. Skovorody. Filosofiia, vyp. 39, s. 3–15, 2012.  
Dostupno: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_filos\\_2012\\_39\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3)
- [21] L. D. Stolyarenko, Psihologiya delovogo obshcheniya i upravleniya. Rostov n/D, Rossiya: Feniks, 2005, 416 s.
- [22] O. Tykhomyrova, «Vykhovannia lidera», Shkilnyi svit, vyp. 8, s. 19–23, 2009.
- [23] Trening Nikolaya Kozlova «Liderstvo i rukovodstvo», Treningcentr, 2019. [Elektronnyj resurs].  
Dostupno: [https://www.training.com.ua/live/release/sostoitsjanikolaja\\_kozlova\\_liderstvo\\_i\\_rukovodstvo](https://www.training.com.ua/live/release/sostoitsjanikolaja_kozlova_liderstvo_i_rukovodstvo)
- [24] Tsentr prohram z liderstva sluzhinnia. [Elektronnyi resurs]. Kyiv, Ukraina: Kyiv. in-t im. Borysa Hrynchenka, 2019.  
Dostupno: <http://www.cpls.kubg.edu.ua/sluzhinnia/treninhy-z-liderstva.html>
- [25] I. P. CHerednichenko, N. V. Tel'nyh, Psihologiya upravleniya. [Elektronnyj resurs]. Rostov n/D, Rossiya: Feniks, 2004, 608 s.  
Dostupno: URL: <http://pedlib.ru/Books/1/0260/index.shtml>
- [26] CHetvertoe izmerenie. Praktiki upravleniya. [Elektronnyj resurs]. Treningi po liderstvu, 2019.  
Dostupno: <http://4izmerenie.com/service/obuchenie/liderstvo>
- [27] M. V. Shkoliar, «Tekhnolohichnist protsesu politychnoho liderstva», avtoref. dys. kand. nauk. Lviv, Ukraina, 2005, 20 s.
- [28] N. G. SHpundra, Red. Slovar' ekonomicheskikh terminov. Doneck, Ukraina: DonNU, 2012, 158 s.